

【营销】

■成功案例

大河香酒复活记

【特约撰文 / 韩永奇】

近几年,白酒产品的竞争异常激烈,其中相当一部分白酒企业由于资金、市场和管理等方面的问题而不得面临破产的窘境。本文中提到的大河香酒厂(企业名为虚构,真实名称不便公开)就是在这样的市场背景下一步步走向破产的边缘。然而幸运的是,大河香酒厂在2007年获得了新生。

大河香酒厂是如何起死回生的?事情得从2007年春天说起。

2007年春天,中原一做房地产生意的朋友打来电话,说在当地政府的极力推荐下,他想兼并一家濒临破产的国有白酒企业,即大河香酒厂。让我帮他策划兼并后的启动方案,让酒厂能够运转起来。

说实话,我不同意他接这个“烂摊子”,因为这样的企业无异于一个无底洞,仅启动初期的资金投入就是一笔不小的数目。此外,朋友从未涉足过白酒行业,完全是个业外人士。

然而,白酒行业的竞争特性其实就是品牌和市场终端的竞争。如果不注入资金,生产经营根本无法恢复正常,更谈不上打响品牌和重建网络。何况,没有新产品,也难以启动市场。退一步说,如果仅仅在原来的基础上小打小闹,不上项目,就谈不上效益,那么,兼并它还有什么意义?

可朋友不但坚持要兼并这家白酒企业,而且还提出了一个“三不”战略,即不注入资金,不带技术与新产品,不上项目。同时,还让我围绕他的“三不”战略给他策划方案。但是,想要在“三无”条件下对酒厂进行全面启动,并看到效益,无异于“天方夜谭”。可碍于情面,我还得帮他。于是,我让他把企业的真实情况和相关资料送给我,3天后,一个完整的策划方案出台了。

2007年4月,在当地政府和银行的大力支持下,金圆集团按照策划方案将奄奄一息的大河香酒厂成功兼并。历经5个多月紧锣密鼓地运作后,大河香酒厂于2007年秋天成功改制为大河香酒业有限公司。

兼并半年后,奇迹出现了:8条生产线,兼并前“6停2开”,兼并后“6开2停”,进入2007年秋天后扭亏为盈,大河香从此得救。而令人吃惊的是,金圆集团兼并大河香酒厂并没有注入资金,没有提供新的产品,也没有带来任何有市场前景的项目。公司唯一做的,就是给酒厂派来了12名年龄在40多岁的管理人员。

那么,金圆集团采用的到底是什么样的策划方案?其奥妙何在?

两大机制保障企业运转

兼并前的大河香酒厂,每年都要贷款500万元至1000万元才能启动生产,但过不了多久即以失败告终。被兼并后,金圆集团总部除汇来500万元作为承兑放在银行分文未动外,再无任何外部资金注入。

有人不禁要问:既然没有注入资金,8条生产线为何能由兼



并前的“6停2开”变成“6开2停”?这些机器是靠什么重新转动的?

让我们来看一下策划方案,方案提出:兼并后必须强化资金管理,建立内部银行机制和物资统一调配机制,封存收缴小金库和账外账号,严禁资金体外循环。此外,加大货款催收力度,为生产启动提供资金。

金圆集团按照策划方案的以上规定,在进入大河香酒厂的第一天晚上,便把早已策划好的内部银行机制和物资统一调配机制搬了过来。这一夜,他们共收缴原大河香酒厂的23个小金库和23个账外账号,聚集现金150多万元。几天后,随着内部银行机制的逐渐完善,又收拢现金120多万元,并得到价值200多万元的统一调配物资。随后,他们又抓紧进行货款的催收,使生产启动资金有了保障,开机率逐渐得到提高。

策划方案中提出的实行内部银行制和物资统一调配制,不仅使企业有了大量的资金和物资可供随时调遣,同时还堵住了40多个大大小小的吃喝费占漏洞。此外,这两大机制一头连着产品和原料市场,一头连着各分厂、车间、班组以及每一名职工,并把他们之间的关系变成了可以用货币制约的市场买卖关系,生产效率得到极大的提高。

激励政策促进研发生产

策划方案提出:强化企业内部激励政策,建立有利于科技进步和技术保密的创新机制和激励机制,采取招贤攻关制、学历与学位津贴制、岗位技能工资制等方法稳定技术人才,激励现有科技人员,吸引外部人才。

金圆集团兼并大河香酒厂后,没有为大河香酒厂带来一名技术人员,也没有提供任何新技术。但金圆集团按照策划方案采用的管理机制却把原有技术人

员的潜力释放出来,给产品质量升级上档带来了技术保障。

尽管大河香酒厂以前的22个系列产品都不愁销,但技术和文化含量低,量小利薄者居多,很难赚到钱。同时,酒厂将技术人员的命运同产品连在了一起。一个硕士研究生的月收入仅1500元,年轻的大学本科生日工资也只有800多元。微薄的薪金致使企业6名懂技术的厂长和副厂长先后离任,130多名技术人员也远走他乡。

在兼并后,公司出台了一系列有利于科技进步和技术保密的创新机制、激励机制,大大提高了产品的技术含量。

以招贤攻关制为例,所悬赏的众多重大技术攻关及合理化建议项目中,最高的奖项除一次性奖金10万元外,还可以从技术改造后所获利润或节省的开支中返还50%给成果的直接创造者。

为了激励现有科技人员释放其聪明才智并大量吸引专业人才,公司实行了学历与学位津贴制:博士研究生每月可得到800元学位津贴或实行谈判工资,硕士生、硕士生及本、专科毕业生也都有份。

在这些措施的激励下,7月份悬赏的多项招贤攻关项目均有明显的进展,有些甚至取得突破性进展。已停产两年的65度白酒车间开车不到3个月,就创下一举扭亏的新业绩。同样是停产两年之久的38度白酒车间,在重新开车3个月后,也全面激活并走出5年来的低谷。此外,鹿茸玉米油保健酒的攻关项目也获得成功,进入中试阶段,这个项目还获得总经理3.8万元的临时嘉奖。

多项机制提升效益增长

策划方案提出:以效益为中心,以“边际贡献临界点”为盈亏生命线,大力进行企业内部改

革;实行减员增效,竞争上岗,一岗多薪,多劳多得,大力推行各项新型管理机制;建立竞争上岗制、分配市场制、原料成本考核制、事故损失全额赔偿制,以及一线领导死守现场制等多项机制。

兼并前,大河香酒厂只有两个产品能够维持连续生产,其余的若强开机则亏损更大。兼并后,金圆集团并没有上马新项目,也没有为大河香酒厂带来能盈利的好产品,但他们却按照策划方案的设计,让大河香酒厂的老产品起死回生,并使产销量得到成倍增长。

我们知道,靠一笔启动资金和一两个新项目使机器重新运转并不难,难的是能否让企业走出“停产——投入——启动——亏损——再停产”的怪圈,能否守住在经济学上被称为“边际贡献临界点”这条盈亏生命线。

——为了守住这条生命线,金圆集团按照策划方案的要求,顶着巨大的压力,先后将原有的500多名职工裁去208人。

金圆集团按照策划方案的要求改变用工制度,把招工用人权下放到分厂车间,在岗职工靠竞争上岗,多劳多得。在同一岗位上,有的月收入高达4000多元,有的只拿到500多元,再不好好干就走人。减员消肿,不仅大大减少了人头开支,更重要的是,使在岗职工的劳动效率成倍增加,最终使各主要产品的制造成本比兼并前降低了11个百分点。

——为了守住这条生命线,他们还按照策划方案的要求,大力推行“外与市场接轨,内与分配挂钩”的原料成本考核制,事故损失全额赔偿制,以及一线领导死守现场制等机制,使各主要产品的原料成本比兼并前下降了13个百分点。

在营销上,他们按照策划方案的设计,从新的角度、新的思维来重新创建市场营销管理机制;加大对营销部门的现代化投入;加强营销机构、营销队伍建设;提高营销人员的整体素质;建立健全营销网络;严格执行销售承包制度和风险抵押制度;引入激励机制等,大大提高了营销管理质量。

在生产环节之外,公司也大力推行各项新型管理机制,将每个车间、科室的管理人员由原来的12人减少至2.3人。将医院、食堂、澡堂等服务单位推向市场,使各主要产品的工厂成本大幅度下降,其边际贡献率上升了10个百分点。

正因为有了这几个百分点的支撑,2006年8月份以后的产品品种由兼并前的12个品种增加到25个;产销量成倍增长。其中,8、9两个月的产值由2月份200多万元增加到1200多万元,且都按预订价售出。

与2007年同期相比,兼并后的大河香酒业有限公司到目前共减亏1580万元,其间,从2007年10月份开始便扭亏为赢。进入2008年,酒厂销售额直线上升,预计2008年利润将会有较大幅度的增长。

■谈判技巧

谈判中的语言技巧

【特约撰文 / 肖鹏 杨小莉】

谈判中的语言技巧是整个谈判环节中技巧运用的集中体现。只可惜,通常理解的语言技巧总执著于“怎么说”,即探究说话的态度、方式、修辞技巧,然而,这恰恰是最大的误区。

笔者认为,语言真正的技巧是“说什么”。

13年前,我收购一家酒厂时,曾本位地用数据、推理要求对方再让让价格,但几个小时下来,没有任何结果。此时,与我做伴的一位绵阳的农民大哥不耐烦了,桌子一拍:“妈的,有啥啰嗦的嘛,就这个要求,你到底干不干?”没曾想,对方居然爽快答应了。

在这里需要说明的是,现场有其特殊的氛围,伙伴也并非是真的骂人。而我,向来以口才好、会谈判自居,可为什么此时却陷入胶着,而粗俗的语言竟然达到了预期的效果?细想起来,主要还是因为这位农民大哥采用了对方习惯的语体,而我的太正式的表达则让对方陷入了计算的惯性。农民大哥适时的那句话,将我们的条件、耐性及底线果断地表达了出来。

当然,这是特例,笔者始终认为,在谈判中能做到“同气”是最好的技巧。

两个月前,有家企业老板请我帮他解决困境:他的产品极具特色,受到了大资本的关注,上门考察者络绎不绝,可惜一家也没谈成。原来,这位老板是个技术迷,每次都仅仅是介绍产品。我建议他调整谈判方式:将所有的介绍及合作条件变成文件,呈给客户,不再亲自出面谈判,由雇用者介绍,每次介绍时只回答对方的疑问即可。老板只负责接待及陪同消费,最多就是谈谈行业状况,主要交流当前的经济大势,现已与6家企业达成合作意向。

“不识庐山真面目,只缘身在此山中。”如果陷入一个问题之中,必然牵动方方面面难以解套。如陷入价格问题,必然涉及合理性争论、讨价还价套路。10年来我创造的“不变价、不动要求、政策由我说了算”的套路,就在于我从来没有陷入这些话题。

2006年,一家新疆酒业公司(卖场)看中笔者所在的咨询公司,请我们策划引进新酒品进场,首单300万元,但所进新品必须向其旗下400家终端机构交纳入场费、促销费并派人员到场促销。

得知情况后,我让一线人员将对方投资人(新酒品负责人),以及新疆酒业公司的卖场总经理同时约到。在赞美酒业公司卖场总经理专业的同时,我劝说对方投资人(新酒品负责人)不要涉入白酒行业,因为资源才是财富,如果没有市场网络,投资一定会面临失败。如果我们作为投资人,收300万元、投500万元的生意是不会做的。此外,我们发现了投资人的风险所在,所以相约见面,直接说明要害。这家新疆酒业公司的总经理一听,立马急了,当场表示:“不要入场费也能进入!”最终,不但按我的条件赢得了这300万元的业务,而且对方投资人(新酒品负责人)委托我全权为其规划市场。

在这里,我与对方投资人的共鸣之处就在于“同气”的功夫——投资原理的共识。试想,如果我陷入“入场费给或不给,多给还是少给”的问题,结局又会如何呢?

超越事情本身,追求思想的共鸣,这就是“同气”的内涵。